

Бондар В. Д. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні [Текст] / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – № 8. – С. 233–239.

Бондар В.Д.

м. Острог

Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні

***Анотація:** на основі аналізу наукової літератури досліджено матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективної діяльності державних службовців. Вказано як за допомогою матеріального стимулу вирішити нагальні проблеми, які існують в управлінській сфері. Виявлено складові цього стимулу і яку роль вони відіграють в підвищенні мотивації державних управлінців.*

***Ключові слова:** державна служба, державне управління, матеріальний стимул, мотивація.*

Проблема підвищення ефективності людської праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала найвидатніших представників людства, і це не випадково: працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. В нинішній час ця проблема є також актуальна. За даними досліджень, які були проведені в Росії серед працівників різних сфер, 12% опитаних працюють із почуття обов'язку і інтересу до самої роботи. Не менше як 80% працівників вважають роботу засобом добування хліба для себе і своїх близьких. Решта – прагне поєднати в собі уміння продуктивно і якісно працювати і отримувати

матеріальну нагороду за свою працю, а також моральне задоволення [1]. Складається враження, що матеріальна сторона і є гарантом ефективності праці держслужбовця.

Враховуючи недалеке союзне минуле України і Росії в складі СРСР, це питання є також актуальним і для вітчизняних працівників державного управління.

Одним з завдань адміністративної реформи в Україні є вдосконалення державної служби.

Для вдосконалення і підвищення ефективності діяльності державних службовців, на думку багатьох науковців, слід підвищити їх фінансування, тобто, застосувати матеріальний стимул мотивації для заохочення працівників державно-управлінської сфери.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [2].

Матеріальний стимул мотивації активно прослідковується і в мотиваційних теоріях. Серед мотиваційних теорій виділяють змістовну і процесуальну теорії мотивації. Представник змістовної теорії, американський психолог А.Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб виділяє 5 ієрархізованих рівнів потреб:

- фізіологічні
- потреба в безпеці
- потреба належності й причетності
- самотвердження і визнання
- самоактуалізація.

Фізіологічні потреби Маслоу вважає, безперечно, домінуючими в запропонованій ієрархії і матеріальний стимул тут є важливим тому що, в

першу чергу, люди намагаються задовільнити свої потреби. Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці. Для них зовнішня винагорода, яка випливає з матеріального стимулювання - це є зарплатня, просування по службі, символи службового статусу та престижу, додаткові виплати і відпустки. Потрібно визначити, в яких пропорціях треба застосовувати внутрішні і зовнішні винагороди з метою мотивації. У вирішенні цього питання і полягає мета змістовної теорії.

Концепція процесуальної теорії мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши своє завдання і можливу винагороду за їх виконання, співвідносять цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки.

Законодавство України, зокрема закон України “Про державну службу” (від 16.12.1993р.) статтею 33 передбачено умови оплати праці. Згідно з цією статтею державним службовцям забезпечується достатні матеріальні умови і їх матеріальне забезпечення складається з посадових окладів, премій, доплат за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі. Стаття 34-а цього закону передбачає ще й грошову винагороду за сумлінну працю. Тобто, складається враження, що держава створила всі необхідні матеріальні умови для праці такої важливої структури як державна служба.

Але як тоді пояснити такі процеси, які відбуваються серед державних службовців як висока плинність кадрів, значний рівень корупції в цій структурі.

Ця проблема випливає з недостатнього фінансування державних управлінців, внаслідок чого в цій інституції з'являються такі кризові явища як міграція і корупція, адже рівень заробітної плати державних службовців залишається низьким порівняно з приватним сектором економіки. Крім того, рівень заробітної плати у різних відомствах значно коливається, часто без урахування відповідальності їх працівників, а надбавки і винагороди складають

від половини до двох третин сукупного доходу, що призводить до нестабільного заробітку [3].

Внаслідок цього виникає таке негативне явище як демотивація працівників, що характеризується зниженням професіоналізму, втратою зацікавленості у роботі, бажання змінити роботу.

Шляхами вирішення такої непростої ситуації можуть слугувати такі мотиваційні чинники як матеріальні та нематеріальні стимули. Домінуючим, в даному випадку, є все ж таки матеріальний стимул. Цю ж думку підтримує дослідник Шевелій Р.М., який на основі проведеного соціологічного дослідження твердить те, що “у цьому механізмі найважливішим є заробітна плата, не тільки як основний визначник рівня життя населення, але і як основний матеріальний стимул підвищення продуктивності праці працівників [4]. Хоча, дослідник стверджує і те, що необхідно не забувати і нематеріальний стимул до праці, тим самим, підтверджуючи думку, що потрібно не відкидати такий фактор як нематеріальний стимул. Провідні вітчизняні дослідники такого психологічного чинника як мотивація серед ієрархії мотивів працівника вказують, що в цій ієрархії спеціаліста матеріальний чинник посідає провідне місце, а влада – останнє [5].

Зарубіжні дослідники, які вивчають цю проблему серед загальних стимулів, які змушують людей краще працювати також віддають пріоритет грошам, а далі йдуть нематеріальні стимули [6].

Матеріальні стимули – це є заохочення працівника, це є показник значимості і при цьому він є дуже важливий. Термін “стимул” (від лат. stimulus – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміну, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні, тощо). Отже, під стимулом ми розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Для того, щоб підвищити ефективність держслужби в нашій

державі, необхідно підвищити їх матеріальний стимул, тобто, підвищити і заробітну платню. Потрібно, щоб винагорода за виконану роботу була справедливою, адже одним із найсильніших стимулів в роботі є те, що праця, яку виконав спеціаліст, була оцінена справедливо [7].

Заробітна плата державних службовців за основними складовими виглядає таким чином:

- посадовий оклад - 35-45%
- надбавка за ранг - 15-25%
- надбавка за вислугу років - 10-15%
- різні надбавки, доплати, преміювання - 15-40%.

Зазначений аналіз свідчить, що частка посадового окладу як основної характеристики посади, яку обіймає державний службовець, дуже незначна (35-45%) [8].

Заробітна плата кожного державного службовця оцінюється відповідно до:

- особистого трудового внеску, що вимірюється гнучким посадовим коефіцієнтом (ГПК), залежно від рівня (масштабу) управління, посади, стажу, роботи
- кінцевого результату, що залежить від макро- і мікропоказників певного рівня управління
- престижу рівня управління [9].

В даній ситуації, величезну роль відіграють фінансові структури при державному апараті і організаціях, які формують заробітну платню держслужбовців. Їм необхідно:

1. оцінити заслуги кожного;
2. простежити, як мінялась заробітна плата і оцінка роботи працівника;
3. запросити інформацію про сучасний рівень оплати праці для кожної посади.

Звичайно, і на законодавчому рівні потрібна зміна оплати праці для підвищення ефективності діяльності держслужби.

Заслуговує уваги зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими моментами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Позитивним для нас, тут може слугувати досвід Польщі щодо чітко сформованої системи мотивації для працівника державної служби, яка складається з:

1. основної винагороди, передбаченої для даної посади, її розмір встановлюється із застосуванням шкали, визначеної для працівника генеральним директором установи у рамках межі, окресленої розпорядженням Голови Ради Міністрів, або так званої базової квоти, визначеної щороку в законі про бюджет;
2. надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж, які призначаються працівниками Кодексу законів про працю;
3. до складу винагороди урядовця державної служби входить крім того, надбавка державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [10].

З метою удосконалення оплати праці та покращення соціальної захищеності державних службовців в Україні було б варто:

- керівникам центральних органів виконачої влади здійснити конкретні заходи, спрямовані на вдосконалення структури апарату управління
- під час затвердження фонду оплати праці органів виконавчої влади передбачити кошти на виплату посадових окладів, доплати за ранг державного службовця, надбавки за класний чин, кваліфікаційний клас, знання, надбавки за

інтенсивність праці та особливий характер роботи, премій та матеріальної допомоги

- ввести надбавку за вислугу років у відповідному розмірі, починаючи з одного року
- в системі президентської влади мають бути відповідні науково-дослідні центри з вивчення та прогнозування інститутів державного управління
- доцільно створити державний центр структур та інститутів державної влади та заснувати відповідний фонд державної служби [11].

Важливою частиною матеріального стимулу є надання пільг. Стаття 36 Закону України “Про державну службу” гарантує держслужбовцям забезпечення житлом, безплатне медичне обслуговування у державних закладах охорони здоров’я. Державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу, а також, якщо вони мають стаж роботи в державних органах понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюється Кабінетом Міністрів України. Державні службовці, які займають посади першої-четвертої категорій, мають право на першочергове встановлення квартирних телефонів. На індивідуальне і кооперативне житлове будівництво або для придбання квартир чи індивідуальних жилих будинків державним службовцям, які потребують відповідно до чинного законодавства поліпшення житлових умов, надається земельна ділянка та безвідсотковий кредит на строк до 20 років. Умови надання кредиту визначаються Кабінетом Міністрів України. Таким чином, пільги є надзвичайно важливим стимулятором для працівників при низькій заробітній платні.

Наступним елементом матеріального стимулу може слугувати преміювання. Закон “Про державну службу”, зокрема, стаття 34 передбачає, що

за зразкове виконання трудових обов'язків та за сумлінну працю в державних органах видається грошова винагорода. Преміювання залишається важливим способом мотивації працівників, але також преміювання може бути ефективним інструментом розколу колективу. Частина колективу, яка не отримала премію починає сприймати премію як образливе і несправедливе заохочення. З іншої сторони, людина, яка отримала премію починає рахувати її невід'ємною частиною своєї винагороди за працю. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість, винагородження працівника лише “за добрі наміри”, без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливе щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційну характер. Такі випадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу. Тобто, в даному випадку слід бути обережним з виплатою премій, враховувати настрої в колективі, справедливо оцінювати працю людей і для покращення мотивації в колективі можна запровадити нерегулярні премії або спробувати запровадити преміювання інкогніто.

Розглядаючи матеріальний стимул мотивації як засіб підвищення ефективності державної служби необхідно врахувати такі речі: будь-які зміни в оплаті праці з метою підвищення його ефективності, в тому числі і підвищення заробітної плати, стають для персоналу вже недейсними через два місяці після введення, оскільки починає спрацьовувати ефект звикання до доходу. Тому перше ніж вирішувати питання про підвищення заробітної плати, потрібно досконало вивчити мотиваційну структуру працівників. Дуже важливо

правильно встановити величину зміни заробітної плати. Класична економіка праці спирається на постулат: люди бажають працювати менше, нести меншу відповідальність, менше ризикувати і отримувати більшу винагороду. Існує така категорія, як поріг матеріальної чутливості до стимулювання. Лише коли очікувана винагорода сприймається працівником як значна, він схильний затрачувати свій час і зусилля, приймаючи на себе відповідальність. Тобто, піднімаючи заробітну плату держслужбовцям необхідно тонко і вміло продумати механізм підвищення винагороди за виконану працю для того, щоб краще мотивувати працівника.

Для підвищення мотивації державного службовця за допомогою матеріального стимулу слід ввести такі принципи:

1. позитивне підкріплення (заохочення) ефективніше і конструктивніше ніж негативне, особливо в довготривалій перспективі.

Позитивне підкріплення не обов'язково повинно мати матеріальну, грошову форму, але у випадку матеріального заохочення, як показують дослідження має більш стимулюючу дію. Держслужбовець повинен знати точно, за що конкретно було надано винагороду тоді він і на далі буде намагатися виконувати свою роботу на належному рівні. Велике значення має також часовий інтервал між здійсненням ефективних заходів держслужбовцем і винагородою. Мотивуючий ефект буде вищим, чим меншим буде часовий інтервал.

2. Не передбачуване і нерегулярне преміювання стимулює краще, ніж очікуване і прогнозоване.

Люди мають високу пристосованість і швидко звикають до незмінної системи стимулювання, що склалася. Якщо позитивне підкріплення стає очікуваним, то воно в певній мірі, а іноді і повністю втрачає свою мотивуючу силу – людина просто перестає реагувати на нього. Більш того, відсутність очікуваної премії буде викликати негативні емоції, невдоволення і буде

сприйматися як несправедливість, так як замість стимулюючого настапує гальмуючий ефект в роботі.

3. Великі і часті премії зазвичай викликають заздрість, невеликі і часті - задоволення.

Не можна допустити ситуації, коли успіх одних робить неможливим успіхи інших. Конкуренція за премію мотивує, сприяє розвитку можливостей, висуванню якихось нових ідей і в сумі ми отримуємо успіх в роботі держслужбовця.

Як уже зазначалось, рівень заробітної плати на різних рівнях державного управління значно коливається. Особливо гостро це торкається держслужбовців, які працюють в територіальних органах управління, чисельність яких поступово зростає. Однією з найбільш актуальних проблем, що стримують підвищення ефективності роботи територіальних органів влади в Україні, є низький рівень їх матеріальної забезпеченості. Водночас результати дослідження дозволяють стверджувати, що ефективність діяльності конкретного територіального органу влади значною мірою залежить від зусиль самої організації, її керівництва та працівників у напрямі вирішення нагальних проблем власного розвитку взагалі і матеріальної забезпеченості, зокрема [12].

Тобто, серед чинників та критеріїв оцінки ефективності державного управління територіальних органів влади мотиваційні чинники: матеріальні та нематеріальні стимули займають одне з чільних місць.

Гроші в мотиваційній системі людини займають певне місце. Якщо людину запитати, що її спонукає до активної діяльності, то відповіді можуть бути різні: самоствердження, саморозвиток, цікава робота і гроші. З віком роль грошей в якості мотиваційного фактора зменшується. Чим старша стає людина, тим більш значущими для неї стають спокій і стабільність.

Таким чином, гроші серед факторів збільшення ефективності праці

відіграють одну з вирішальних ролей і залишаються для більшості людей достатньо сильним чинником для підвищення мотивації. Для підвищення ефективності державної служби в Україні потрібно покращити матеріальний стимул, який допоможе краще мотивувати службовців. Висока заробітна плата, справедливе преміювання, пільги призведуть до покращення якості управлінської діяльності в нашій державі і викличе в людей підвищення довіри до влади.

Список використаної літератури:

1. Лозниця В. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник. – К.: ТОВ УПВК Екс Об, 2001. – С. 100.
2. Колот А. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 49.
3. Степанюк В. Соціальний захист державних службовців як фактор розвитку державної служби // Збірник наукових праць УАДУ при Президентові України. – К.: УАДУ, 1999. Вип.2. Ч.2. – С. 153.
4. Шевелій Р. Про формування ефективного мотиваційного механізму управління людськими ресурсами // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика. Матеріали щорічної науково-практичної конференції: 23 січня 2003 року. – Львів: ЛРІДУ, 2003. Частина 2. – С. 62.
5. Занюк С. Психологія мотивації: Навчальний посібник. – К.: Либідь, 2002. – С. 10.
6. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – С. 23.
7. Там само. – С. 26.
8. Чернецька Г. Дещо про оплату праці державних службовців //Збірник наукових праць УАДУ при Президентові України. – К.: УАДУ, 2000.Вип.1. –

С. 134.

9. Толстих Г. Шляхи забезпечення високоефективного державного управління // Збірник наукових праць УАДУ при Президентіві України. – К.: УАДУ, 2000. Вип.2. Ч.3. – С. 287.

10. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) // Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. – К.: НАДУ, 2004. Вип.1. – С. 99.

11. Степанюк В. Соціальний захист державних службовців як фактор розвитку державної служби // Збірник наукових праць УАДУ при Президентіві України. – К.: УАДУ, 1999. Вип.2. Ч.2. – С. 154.

12. Савченко Б., Калінкіна Н. Дослідження ефективності територіальних органів влади // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Харків, 2003. Вип.1. – С. 164.

V. Bondar

Annotation:

Basing on the analysis of scientific literature, a material cause of motivation, as a method of effective elevation of state office workers' activity, has been studied. There has been pointed, how to solve burning problems with the help of material stimulus, which are existing in the administrative sphere. They're the constituents of the material cause and their role in increasement of state administrators' motivation has been discovered.

Key words: state office, state administration, material stimulus and motivation.